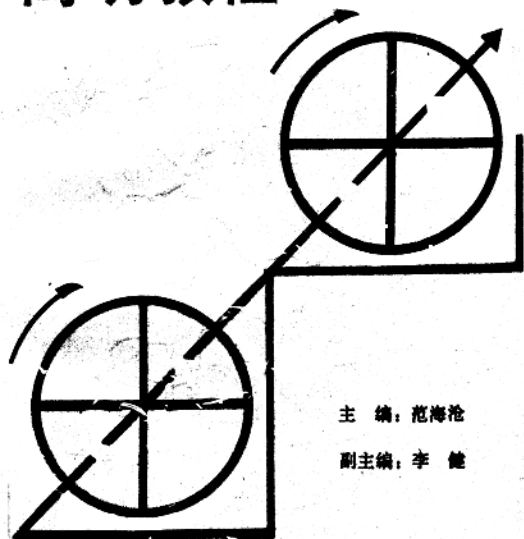


企业经营管理

简明教程



主 编：范海沧

副主编：李 健

武汉工业大学出版社

企业经营管理简明教程

主 编 范海沧

副主编 李 健

武汉工业大学出版社出版发行

新华书店湖北发行所经销

石首市第二印刷厂印刷

开本：850×1168毫米 1/32 印张：13 字数：335千字

1989年12月第1版 1989年12月第1次印刷

印数：1—7100册 定价：5.50元

ISBN 7-5629-0319-0/F·0034

目 录

绪 论	(1)
第一章 企业管理组织结构与经营制度	(11)
第一节 管理组织结构	11
第二节 承包经营	14
第三节 租赁经营	20
第四节 股份制经营	26
第二章 企业经营环境	(32)
第一节 经营环境概述	32
第二节 经营环境的内容	34
第三节 经营环境研究的方法	41
第三章 企业经营决策	(55)
第一节 经营决策概述	55
第二节 经营决策方法	65
第三节 厂长(经理)的责、权与经营决策	75
第四章 企业经营计划	(84)
第一节 经营计划概述	84
第二节 长期与中期经营计划	87
第三节 年度经营计划	92
第四节 经营管理信息系统	99
第五章 企业产品决策	(105)
第一节 产品生产的选择	105
第二节 产品寿命周期	106
第三节 开发新产品	115
第四节 整顿老产品	123

第六章 企业生产管理	(129)
第一节 生产管理原则.....	129
第二节 流水生产组织.....	134
第三节 多品种小批量的生产组织.....	139
第四节 生产计划与控制.....	140
第五节 设备选择与使用.....	152
第七章 企业劳动组织管理	(157)
第一节 劳动组织.....	157
第二节 劳动定额与优化劳动组合.....	162
第三节 用人制度.....	170
第四节 劳动行为激励与人力资源开发.....	172
第五节 劳动保护.....	179
第八章 质量管理	(183)
第一节 工业产品质量的概念.....	183
第二节 全面质量管理保证体系.....	187
第三节 全面质量管理的基本方法.....	192
第四节 计量与标准化工作.....	199
第五节 产品质量责任.....	204
第九章 企业技术进步	(207)
第一节 技术进步的意义与目标.....	207
第二节 技术进步的表现内容及评价指标体系.....	211
第三节 技术改造.....	222
第四节 技术引进.....	227
第五节 环境保护.....	232
第十章 购销决策与管理 (上)	(238)
第一节 物资消耗定额与储备定额.....	238
第二节 物资采购的基本任务与决策.....	242
第三节 物资采购和管理的技术与方法.....	247
第十一章 购销决策与管理 (下)	(251)
第一节 促销方法.....	251

第二节	销售策略	258
第三节	销售服务	265
第四节	购销业务管理	268
第十二章	企业资金筹措与投资决策	(275)
第一节	企业资金筹措	275
第二节	资金的时间价值和风险价值	282
第三节	投资机会与决策	289
第十三章	现代管理方法简介	(299)
第一节	目标管理法	299
第二节	满负荷工作法	306
第三节	价值工程	314
第四节	网络计划技术	323
第十四章	企业的思想政治工作	(332)
第一节	企业思想政治工作的地位与作用	332
第二节	企业思想政治工作的根本任务和主要内容	335
第三节	企业思想政治工作的指导原则与基本方法	341
第四节	大力培育社会主义企业精神	345
第十五章	企业生产经营组织的发展	(351)
第一节	企业组织的发展	351
第二节	生产的专业化协作	354
第三节	联营企业组织与企业集团组织	357
第四节	企业兼并	361
第五节	企业破产	363
第十六章	国际市场开拓	(369)
第一节	企业经营与对外贸易	369
第二节	企业产品进入国际市场经营组织方式的选择	373
第三节	灵活贸易方式	378
第四节	利用外资	385
第十七章	小型企业经营管理综述	(392)
第一节	我国小型企业的发展概况	392

第二节	小型工业企业的生产经营组织特点·····	396
第三节	小型企业面临的挑战·····	403
第四节	小型企业经营管理对策的选择·····	406
后 记	·····	(410)

绪 论

企业是整个社会经济的基本单位，在我国社会主义初级阶段，它是实现四化、振兴中华的最终承担者。良好的企业经营管理对于提高经济效益，对于发展社会主义有计划的商品经济，对于实现四化、振兴中华，对于建立具有中国特色的社会主义，无疑都是极为重要的。搞好企业经营管理，既要从事实践活动，同时也不能缺少对于实践经验的总结以及理论的研究与指导。

研究企业经营管理，首先要弄清什么是企业，什么是经营，什么是管理。

什么是企业？简单地说，在我国社会主义制度下，企业是从事生产、流通等经济活动，为满足国家和社会需要并获取盈利，依法进行自主经营，自负盈亏，实行独立经济核算，具有法人资格的社会主义商品生产和经营单位。

企业是一个经济组织，它和行政组织或政权组织有区别。经济组织是直接从事经济活动的实体。由于社会分工和产业内部的分工，企业又分为不同的类型。其中从事工业生产的是工业企业，从事流通活动的是商业企业，从事交通运输活动的是交通运输企业，等等。管理经济是社会主义国家机构的一项基本职能，它应该是：

“制定经济和社会发展战略、计划、方针和政策；制订资源开发、技术改造和智力开发的方案；协调地区、部门、企业之间的发展计划和经济关系；部署重点工程特别是能源、交通和原材料工业的建设；汇集和传播经济信息，掌握和运用经济调节手段；制订并监督执行经济法规；按规定的范围任免干部；管理对外经济技术交流和

合作，等等。”^①由此可见，国家机构管理经济并不直接从事经济活动，所以，它不能算是经济组织。

企业还必须是盈利性的经济组织。经济组织是直接从事生产、流通等经济活动的单位，但这种单位并非都是盈利性的。例如有一些军工工厂直接为军事部门提供专用军需品，可以不盈利；为行政机关服务的运输队、印刷厂、职工食堂也直接从事生产或运输、服务等活动，也属经济组织，但不是盈利性的。这种经济单位我们把它叫做事业单位，有的也叫做工厂，但都不属企业。作为企业它是社会经济活动中，从事商品生产与经营进行独立核算自负盈亏的组织。当然，某些事业单位的工厂可以实行“企业化”经营，加强其经济责任，以提高经济效益。但它主要是服务性的，其最终盈亏仍由被服务的机关负责，因此它还是事业单位的工厂而非企业。

什么是管理？管理是伴随人类所从事的共同活动而出现的。当由两个或两个以上的人共同从事一项活动时，就需要管理。许多人的共同活动必然有一个共同的目标。管理任何组织，首先要确定组织的目标，比如，生产何种产品，生产多少，何时出产，是企业管理者要确定的目标。为了实现组织目标，按时完成各项任务，管理者就要组织各种资源，包括人力、物力和财力，不经过组织，任何资源都不能有效地发挥作用。要使许多人的活动协调一致，使每个部门的工作和每个人的努力都有利于目标的实现，就需要对组织的每项活动进行指挥、协调和控制。根据以上所述，可以对管理作以下概括：管理是由共同劳动而产生的，具有计划、组织、指挥、协调和控制等职能，将有限的人、财、物资源合理组织安排、利用，从而获得最好总体效益的一种活动。

企业管理具有二重性，即管理的自然属性和社会属性。企业管理的自然属性反映了同现代生产力、社会化大生产相联系、适合社

^① 《中共中央关于经济体制改革的决定》，人民出版社1984年版，第23～24页。

会协作劳动过程本身的要求，要求实行管理组织高效化，管理方法科学化，管理手段现代化，管理人员专业化，不断提高企业管理的现代化水平。企业管理的自然属性在不同社会经济制度之间并无本质区别。企业管理的社会属性反映了一定的社会制度下统治阶级的要求，受生产关系和经济基础的影响和制约。它因社会经济制度的不同，而有很大的或根本的区别。社会主义企业管理的基本特征可以概括为三个方面，即国家性、民主性和群众性。

管理是一种特定形态的生产力，这可以从实际生产过程来看。通常当企业在不增加物质资源（生产资料）、人力资源（劳动者提供的劳动力资源）和财力资源的情况下，通过加强企业管理，合理地充分有效地利用人、财、物，也可以增加产量、产值、利润，有时甚至在减少物质资源、人力资源和财力资源的情况下，也可以取得较大的经济效益。

什么是经营？经营与管理这两个概念，既有联系，又有区别。如管理既可作广义的解释——一个国家的管理、一个行业的管理；也可作狭义的解释——一个企业或事业单位的管理。经营则仅限于某一个具体的经济实体。对一个经济实体，当我们评价它的经营好坏时，其内容就包括本身的人、财、物和产、供、销的管理。在这个意义上，经营的含义又广于管理，有时也称经营管理。因此，就广义来说，经营是指一个经济实体，为达到一定的目标，而进行的商品生产和商品流通的一系列经济活动过程。对工业企业来说，经营是在计划经济与市场调节相结合的经济运行机制的环境中，企业以完成国家计划、满足社会需要为目的，面向市场、面向用户，在合理使用企业资源，保证最佳经济效益的前提下，把生产、技术、经济等各项工作综合起来，求得协调一致的发展过程。简言之，就是使企业的内部条件与企业的社会环境及企业经营目标与任务，三者之间达到最佳的动态平衡的一系列有组织的活动。

在某种意义上经营也是一种潜在的生产力。这是由于同样的

人、财、物，同样的产、供、销，经营得法与否可以有很大的效益差别，这已被近年来大量事实所证实。

工业企业经营应该是不断发展、螺旋式上升的。它从市场调查、取得市场信息、掌握用户的需求变化开始，对需要量作出预测，对生产经营作出决策，通过产品的研究、设计、试制、生产、销售和技术服务，完成国家计划，满足社会需要。同时，通过市场、用户的反馈，调查研究新的需要，进一步改进产品的设计、制造，生产出更多的适销对路产品投放市场。每一次经营循环，都将促进企业生产技术与管理水平的提高。

企业经营的概念，因企业类型的不同而有差异。比如商业企业与物资企业，其经营活动有市场调查预测，有物品的采购与协作，也有产品销售与为用户服务，但不存在产品的研究、试制与生产制造。金融企业和一些服务行业，不仅没有产品的研究、试制与生产制造，也不存在产品推销。

企业经营，是在商品的生产和交换日益发展、科学技术迅速进步、市场范围不断扩大的条件下形成的，它带有商品经济、市场竞争的一些性质和特点。从这个意义上来说，经营主要是与外部组织或市场进行物质、能量、信息的交换，而管理则是对企业内部的生产要素进行组织、控制与协调。我国在实行社会主义有计划的商品经济、制定和实施一系列改革、开放的方针、政策及相应的法规、法令之前，无所谓经营，人们甚至把“经营”一词当作资本主义经济的专用词。现在，人们才开始认识到它反映现代化大生产规律的意义，才提倡和重视经营。几年的实践证明，企业经营促进了我国社会主义有计划的商品经济和生产力的发展，其作用是明显的。

1978年12月党的十一届三中全会以后，经济体制改革在我国逐渐开展。十年改革促进了全国企业管理的发展，对外开放又为我们

学习和借鉴国外的先进管理经验提供了机会。从先进层次来看，我国企业管理明显地出现了以下十个方面的发展变化^①：

(一) 企业管理思想从适应产品经济的封闭型向适应社会主义有计划的商品经济的开放型转变。我国企业长期以来一直处于集中过多的经济体制下，生产计划完全由国家直接下达，原材料由国家统一调拨，产品由国家统一收购，企业几乎与市场隔绝，只是被动地执行计划，是单纯生产型。在这样的条件下，企业的市场经营观念淡薄。70年代末、80年代初，随着计划体制的改革，国家指令性计划相应减少，指导性计划和市场调节的比例增大，促使企业扩大经营销售职能，尤其是一些中小企业，“船小调头快”，很快活跃起来了。这是我国企业管理史上的一个重大转折——由生产型管理转向生产经营型管理。两种类型的管理具有明显差别，其各自特点主要表现在三个方面：

1. 从管理目标上看，生产型管理主要是完成国家下达的生产任务，属被动执行型。生产经营型管理则既要完成国家计划，又为了提高经济效益，从过去的“生产什么，销售什么”转变为以销定产，属主动开拓型。

2. 从企业环境和管理范围上看，在生产型管理条件下，企业完全处于国家计划的直接控制之下，其管理基本是封闭式的，管理范围只限于生产过程。生产经营型管理则企业既处于国家计划控制，又处于市场环境中，由于供、销活动使企业直接面对市场和用户，其管理是开放式的，管理范围包括供、产、销全过程。

3. 从管理性质和职能结构上看，生产型管理主要表现为执行性管理的性质，其管理的职能结构围绕着完成上级下达的生产任务而展开。生产经营型管理主要表现为决策性管理，国家观念、用户观念、市场观念、竞争观念和效益观念构成了企业经营思想的统一

^① 见“中国企业管理协会成立十周年报告会”资料。

体。因为企业在面对国家和市场的情况下,生产决策要取决于企业的经营决策,所以,管理的职能结构是按照决策的正确及充分实现来展开。

(二)企业经营机制由缺乏生机向增强活力的方向转变。在旧体制下,长期存在吃大锅饭现象,即职工吃企业的大锅饭,企业吃国家的大锅饭。这种体制,严重挫伤了职工和企业的积极性。随着经营方式的改革,从1987年承包经营责任制崛起,有些小型企业实行了租赁经营,有的企业进行了股份制试点,加之企业内部的配套改革(如实行劳动优化组合、推行内部承包和工资与效益挂钩浮动等等),和市场逐步发育成长,使企业外部条件逐步改善,因此,使我国企业经营机制的变革取得了较大的进展。以利益驱动、风险压力为特点的中国企业的经营机制,正在逐步形成。

(三)企业领导人员由行政型向企业家转变。过去,我国政企职责不分,厂长(经理)都由上级任命,而不是由竞争机制产生;厂长(经理)的待遇随行政级别而异,而不是与贡献挂钩。厂长(经理)既缺少向企业家过渡的条件,也缺少向企业家过渡的动力,显然不适应有计划商品经济发展的要求。国内外的经验证明:在现代经济生活中,精明强干、勇于创新的企业家人才,是一种宝贵的资源。如果没有千千万万个企业家在经济活动的舞台上筹谋、开拓,社会主义企业的生产经营也就会缺少卓有成效的组织者、指挥者。随着经济体制改革的深入,我国已有一批企业家崭露头角,企业家们在广大职工群众的积极性的基础上发挥作用,大大地提高了企业的经营管理水平和经济效益。

(四)企业领导体制由党委一元化领导向厂长负责制转变。党委领导下的厂长负责制,在我国经济发展中曾经起过重要作用,但随着改革开放的发展,那种党政不分、以党代政、责权分离、缺乏效率的体制越来越不适应经济体制改革的要求。厂长负责制这一新的企业领导体制的确立,比较好地解决了这一问题。现代企业分工细

致，生产具有高度连续性，技术要求严格，协作关系复杂，必需建立统一的、强有力的、高效率的生产指挥和经营管理系统。社会主义有计划的商品经济的发展，企业作为依法自主经营、自负盈亏、独立核算的社会主义商品生产和经营单位的确立，都要求企业必须建立和健全能够对各种生产技术和经营问题迅速做出决断，对国内外的各种信息迅速作出反映，提高企业对外界的应变能力的现代化的生产指挥和经营管理系统。因此实行厂长负责制的根本原因，是社会化大生产的客观要求，也是发展社会主义有计划的商品经济和实行对外开放、对内搞活的经济方针的需要。

实行厂长负责制后，企业建立以厂长为首的生产经营管理系统，厂长独立负责地行使经营管理、生产发挥、技术开发等方面的职权。党在企业中的组织，发挥政治思想领导作用，对党和国家的方针、政策在本企业的贯彻执行实行保证监督。这样，既强化了企业生产经营的统一领导，提高了决策和指挥的时效性，保证了企业经营管理机制的协调运行，提高了工作效率，同时又改善了党的领导 and 有利于坚持企业的社会主义方向。

全心全意依靠工人阶级，搞好职工民主管理是社会主义企业管理的本质特征。《企业法》规定，实行厂长负责制，职工仍有参加企业民主管理的权利，有对企业的生产和工作提出意见和建议的权利，有依法享受劳动保护、劳动保险、休息、休假的权利，有向国家机关反映真实情况，对企业领导干部提出批评和控告的权利。女职工有依照国家规定享受特殊劳动保护和劳动保险的权利。实行厂长负责制，职工代表大会是企业实行民主管理的基本形式，是职工行使民主管理权力的机构：①听取和审议厂长关于企业的经营方针、长远规划、年度计划、基本建设方案、重大技术改造方案、职工培训计划、留用资金分配和使用方案、承包和租赁经营责任制方案的报告，提出意见和建议。②审议决定职工福利基金使用方案、职工住宅分配方案和其他有关职工生活福利的重大事项。③审查同

意或者否决企业的工资调整方案、奖金分配方案、劳动保护措施、奖惩办法以及其他重要的规章制度。④评议、监督企业各级行政领导干部，提出奖惩和任免的建议。⑤根据政府主管部门的决定选举厂长，报政府主管部门批准。《企业法》的实施，从法律上保障和促进了新的企业领导体制的正常运行。

（五）企业组织由单一形态向多元化转变。从我国企业的组织机构来说，长期以来是比较单一的直线职能制。为了增强适应性和灵活性，不少企业根据实际情况进行了组织机构的改革，既有直线制、直线职能制，又有新矩阵制，有的还发展为事业部制。从企业的组织结构看，为了发展生产力，提高经济效益，有不少企业已由单个的“大而全”、“小而全”，逐步走向联合体、集团化。这种变化说明，我国企业已有了选择自己组织形式的权力，这是产生企业活力不可缺少的条件。中外合资企业、外方独资企业的建立，更促进了我国企业组织形态向多元化转变。

（六）管理重点从着重对物的管理向“以人中心”的现代化管理转变。越来越多的厂长（经理）认识到，一流的企业要有一流的产品，一流的产品要靠一流的人才去开发、制造。因此，企业的竞争最终还是人才的竞争。如何聚集人才、培养人才、使用人才，发挥职工的积极性，加强职工的凝聚力，已经成为企业能否在竞争中获胜的决定性因素。许多企业，重视思想政治工作和大力培育社会主义企业精神，取得了很好的成果。

（七）质量管理由单纯的质量检验向全面质量管理转变。随着市场机制的逐步成长和全面质量管理的逐步推广，不少企业质量意识明显增强，质量的控制手段和方法也有了改善，质量管理的培训教育也逐步普及，涌现了一大批优秀的质量管理小组和质量管理优秀企业，全国已有一大批产品达到国际水平或国际先进水平。

（八）管理技术由传统型向科学化、现代化转变。现代化管理方法经过了一个学习借鉴、批判继承、自发应用和有组织地推广的

过程。曾重点推广的18种现代管理方法和手段，有些已经取得了良好的经济效益。在总结自己管理经验并结合学习、借鉴国外先进管理经验的基础上，一个结合本国本企业实际、创造新的管理方法的活动（如满负荷工作法、群体经营工作法等）正在兴起。

（九）战略规划由单纯完成国家计划向既完成国家计划又适应市场需求转变。随着改革的深入，计划体制和供销体制都发生了变化，企业适应市场变化的功能大大增强，市场调查和预测的工作得到了普遍的重视，经营战略的制定和完善摆到了重要的议事日程上。完成国家计划，开拓市场，占领市场已成为企业经营者的强烈意识和行动方向。

（十）企业建设由单纯重视物质文明向双文明建设转变，也就是在抓物质文明建设的同时，抓精神文明建设，重视开展和改进思想政治工作。不少企业从自己的实际出发，逐步形成了以社会主义的价值观为主体，上下一致认可、共同遵守的道德准则和行为规范。这样既有利于协调企业内的各方关系，又有利于发挥职工的创造精神，从而形成一个团结、进步、和谐、向上的企业环境，对于企业的改革和发展有着巨大的作用和深远的影响。

企业管理在十年改革中的变化是深刻的，但是工作的发展并不平衡。当前我国的企业管理水平呈现多层次状态，一部分企业变化显著，进步较快，内容较宽；相当多的企业虽有变化，但内容较窄或不够稳定；少数企业还处于落后状态。此外，改革所面临的问题还不少。因此，既要推广、巩固已取得的经营管理成就和经验，又要继续探讨，坚定不移地把改革不断引向深入，使企业经营管理不断进步和完善。

企业经营管理是一门综合性的科学，它以管理科学、行为科学、运筹学、社会学、消费心理学等诸多学科为基础。它揭示企业经营管理的规律性并以企业的决策与计划为主要研究对象。因此，

它必然涉及到研究各职能部门活动的学科，如“生产管理”、“技术经济学”、“财务管理”等等。但这并不意味着各职能部门的整个领域和所有活动都是它的研究范围，更不能取代相应的各门学科。

企业包括工业企业、商业企业、交通运输企业等等。这些不同行业的企业，它们在经营管理的原则、形式、方法和制度等方面，既有许多共同之处也有各自的特点。本书是以工业企业为主体来阐述的，又侧重于不同行业企业经营管理的共性部分。如“质量管理”，虽从工业企业角度来阐述，但其原理与方法对商业、交通运输、邮电、建筑安装、农林、水利等等企业都是适用的。其余各章也大都有类似情况。对于一些行业性特征很强的内容则略述或删除，力求做到既有较广的应用范围又能符合简明扼要的要求。

第一章 企业管理组织结构与经营制度

第一节 管理组织结构

一、企业管理的组织结构形式

我国工业企业的管理组织结构形式一般采用直线—职能制。(见图1-1)。它的特点是按照企业生产工艺特点或产品对象来划分车

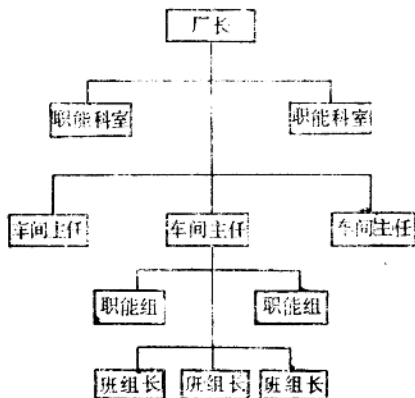


图1-1 直线—职能制组织结构示意图